

Vereenvoudigen, versnellen, verbinden

Organisaties spenderen veel tijd en geld aan strategische planning, budgetteren, forecasting en operationele planning. Toch is de betrouwbaarheid van deze plannen onvoldoende. Er heerst binnen organisaties veel onvrede en frustratie over de wijze waarop deze processen zijn ingericht. Dit terwijl de noodzaak voor betrouwbare plannen alleen maar nijpender wordt door de toenemende marktdynamiek. Het moet beter, lichter, frequenter, sneller, efficiënter en vooral betrouwbaarder.

In elke onderneming is het van levensbelang de marktvraag en de beschikbare capaciteit op elkaar af te stemmen. Planning en forecasting zijn essentiële bedrijfsprocessen waarbij veel afdelingen betrokken zijn. In veel ondernemingen is het voorspellen en plannen geëvolueerd tot het genereren van steeds meer cijfers. Vaak hebben we de illusie dat we de toekomst goed kunnen voorspellen door steeds meer cijfers op te vragen bij alle onderdelen van de organisatie. Uit de dagelijkse praktijk blijkt een verscheidenheid aan issues rond forecasting en planningsprocessen:

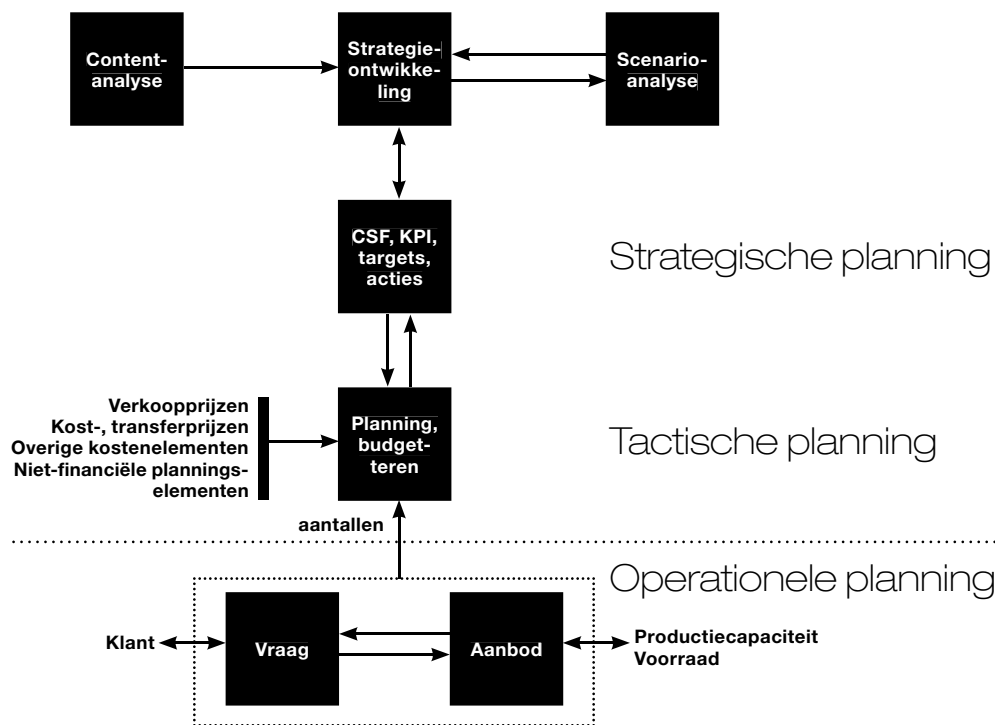
- planningsprocessen hebben een onnodig lange doorlooptijd, bevatten te veel details en kosten veel energie, waardoor ze als vervelend worden ervaren. Ze resulteren niet in een adequaat en flexibel stuurmiddel
- er is in het algemeen weinig vertrouwen in de plannen uit de andere functionele gebieden, wat vaak leidt tot second guessing; de ontvanger interpreteert de cijfers opnieuw en past deze naar eigen goeddunken aan
- functionele vraagvoorspellingen (marketing, verkoop, operatie, financiën) zijn onderling niet afgestemd in termen van aannames, tools, formats, planningshorizon enzovoorts. Men spreekt geen gezamenlijke taal en iedere afdeling praat over zijn eigen cijfers en acties.

De huidige marktdynamiek dwingt bedrijven te anticiperen op ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving door snelle besluitvorming en gesynchroniseerde acties van alle entiteiten binnen de organisatie. Veel bedrijven voeren daarom projecten uit om de kwaliteit van vraagvoorspellingen en planningsprocessen te verbeteren: het moet beter, lichter, frequenter, sneller, efficiënter en vooral betrouwbaarder.

INTEGRALE BUSINESSPLANNING

Uit onze ervaring blijkt dat vooral de integratie van planning, zowel horizontaal als verticaal, cruciaal is voor het structureel verbeteren van de planningsprocessen (zie figuur 1).

FIGUUR 1 VERTICALE EN HORIZONTALE INTEGRATIE



VERTICALE PLANINTEGRATIE

Budgettering is een instrument om in control te blijven qua strategie en bedrijfsdoelstellingen. Budgettering en forecasting zijn onderdeel van het tactische planningsproces en zijn gericht op de doorvertaling van het strategisch plan in activiteiten voor het eerstkomende jaar. Dit heet verticale planintegratie. Bij een feilloze verticale integratie zal het budget de strategische ambities weerspiegelen en vertalen in operationele plannen, doelstellingen en acties voor relevante succesfactoren en prestatie-indicatoren voor de budgetperiode.

Binnen organisaties is van een goede verticale integratie van stra-

“In menige organisatie is planning geworden tot een tijdsintensieve cijferoefening, die niet tot betere beslissingen leidt”

tegische en tactische planning vaak geen sprake. Het strategieproces leidt tot een kwalitatief plan. Indien juist uitgevoerd, worden daarin de strategische ambities vertaald in targets en acties voor relevante prestatie-indicatoren en succesfactoren. Vaak is dit niet het geval en blijft het kwantitatieve deel van de strategie beperkt tot een financiële cijferoefening. Het strategieproces is een creatief proces dat door de entrepreneurs binnen de organisatie wordt geleid. In een volgende fase volgt het opstellen van het budget of jaarplan. De aansluiting van dit jaarplan op het eerste jaar van de strategie is vaak ver te zoeken. Het budgetproces is een proces dat zich karakteriseert door discipline en structuur. De boekhouders binnen de organisatie staan op. Conform het rekeningstelsel zal

een budget worden opgesteld, het liefst tot vijf cijfers achter de komma. Het budget waarop de beloning is gebaseerd. Een budget dat daarom ver afstaat van die strategie en niet doet wat het zou moeten doen: implementatie van de strategie. Een budgetproces dat leidt tot onnodige frustratie binnen de onderneming, zeker als blijkt dat het na enkele maanden al niet meer functioneel is, omdat de werkelijkheid de organisatie heeft ingehaald.

Bij het doorvoeren van verticale integratie dient onder andere aandacht te worden besteed aan het disfunctionele gedrag van managers door de vroegere opzet van budgettering. Hoe kan dit het beste worden aangepakt? Hier volgen enkele 'best practices' die kunnen helpen in de zoektocht naar manieren om het budgetproces te versterken:

- stel de budgettargets vooraf vast
- zorg voor een goede handshake tussen strategie en budget
- ontkoppel budgetteren en operationele jaarplanning van target setting
- reduceer het aantal line-items
- plan op basis van value drivers
- start het proces zo laat mogelijk
- beloon op basis van werkelijke prestaties.

Ook kan de functie van forecasting drastisch worden verbeterd, waardoor u de uitdaging kunt aangaan om op kwartaal- of zelfs maandbasis in korte tijd een betrouwbaar oordeel te vellen over de financiële vooruitzichten zonder een proces te doorlopen dat sterk lijkt op de tijdrovende budgetcyclus.

HORIZONTALE PLANINTEGRATIE

Om operationele plannen te kunnen monitoren en tijdig te kunnen bijsturen moet een planningscyclus op efficiënte wijze in een korte, zeer gefocuste periode worden doorlopen. Daarbij worden de doelstellingen van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en entiteiten met de doelstellingen van de organisatie als geheel en met die van andere entiteiten verbonden en afgestemd. Door horizontale planintegratie is de organisatie in staat de business te sturen op basis van één consistente set cijfers. Succesvolle horizontaal geïntegreerde planningsprocessen voldoen

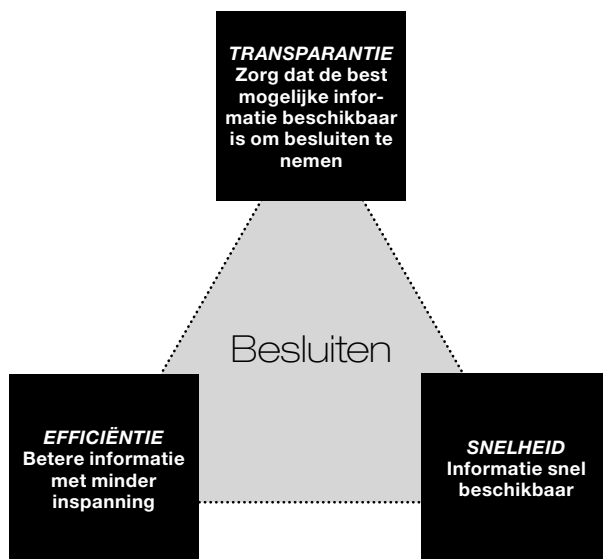
aan drie belangrijke criteria: informatietransparantie, snelheid en efficiëntie (zie figuur 2), met als ultieme doel om kwalitatief goede besluiten te nemen. Dit lijkt een triviale constatering, maar in menige organisatie is planning verworpen tot een tijdsintensieve cijferoefening, die niet tot betere beslissingen leidt.

Om een kwalitatief goed planningsproces in te richten dienen we terug te gaan naar de bron: waarom is de vraagvoorspelling überhaupt nodig? Planningsprocessen als budgettering, forecasting, sales en operations planning, demand forecasting dienen zo ingericht te worden dat relevante informatie snel, efficiënt en transparant binnen de organisatie gedeeld kan worden om zo tot goede besluitvorming te komen. Het snel communiceren over bijvoorbeeld de vraagvoorspelling met alle betrokken partijen om zo besluitvorming te ondersteunen is dan ook belangrijker dan het exact voorspellen van de toekomst. Hiertoe moet het planningsproces worden gesimplificeerd en zo worden opgezet dat alleen de relevante beslissingen worden ondersteund. De belangrijkste ontwerpregels voor horizontale planintegratie:

- het gaat om het proces, niet om de uitkomst
- voorspel minder, focus op besluitvorming
- formaliseer de besluitvorming
- autoriseer mensen tot het nemen van beslissingen
- beïnvloed de vraagvoorspelling
- stel duidelijke verantwoordelijkheden
- verschaft een duidelijk spoorboekje met heldere deadlines
- meet performance. ■

“In veel ondernemingen is het voorspellen en plannen geëvolueerd tot het genereren van steeds meer cijfers”

FIGUUR 2 DRIE CRITERIA VOOR HORIZONTALE INTEGRATIE



✉ **PETER GEELLEN** is oprichter en eigenaar van CPM Partners en de auteur van diverse boeken op het gebied van performance-management (Peter.Geelen@CPMPartners.nl). **FREEK AERTSEN** is partner van EyeOn (freek.aertsen@eyeon.nl) en **PATRICK TULLEMANS** is senior business consultant bij EyeOn (patrick.tullemans@eyeon.nl). Dit artikel is gebaseerd op hun boek *Door planning in control* (Kluwer 2006), ISBN 978 90 13 03924 5